



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final de Licenciatura

La comunicación institucional del Club Atlético River Plate

Alumno: Agustín Seijas

Tutora: María Florencia Naudy

Directora: Ana Laura García Luna

**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

Ciudad de Buenos Aires, 7 de noviembre de 2019

### Abstract

No podemos decir que la comunicación institucional sea algo nuevo que haya surgido recientemente, pero sí podemos afirmar que en los últimos tiempos ha adquirido una mayor relevancia que la ha llevado a ganarse un lugar, incluso en aquellas organizaciones en las que nunca se la había considerado como algo necesario para el desarrollo de la actividad propia.

La comunicación institucional es aquello de lo que hoy en día no se puede prescindir en ninguna organización, ya sea en una empresa, una asociación civil o en el mismísimo Estado. La dinámica de la sociedad exige conocer y saber antes de que exista la necesidad de estar informados. Todo debe estar a disposición instantáneamente para evitar demoras y malentendidos.



Palabras clave: comunicación institucional, relaciones públicas, públicos de interés, medios de comunicación, River Plate.

## Índice

Introducción.....	4
Relaciones Públicas y Comunicación Institucional.....	6
Persuasión y Comunicación Institucional.....	17
Herramientas de la Comunicación Institucional.....	19
Club Atlético River Plate.....	23
Nacimiento del club.....	23
Principales hitos deportivos.....	31
Fútbol Millonario.....	47
Figuras eternas.....	49
River hoy.....	51
José María y El Kaiser.....	53
Gestión Aguilar.....	54
Gestión Passarella.....	61
Análisis y conclusión.....	69
Bibliografía.....	72

## Introducción

El interés que me despierta este trabajo final y que plasmaré a lo largo de este documento puede dividirse entre lo profesional y lo personal. Por un lado, el interés profesional respecto al uso que le dan las organizaciones a las relaciones públicas, la comunicación y los medios de comunicación masivos y su relación con ellos. A su vez, me resulta interesante poder analizar principalmente la relevancia que tiene la comunicación para la relación de una asociación civil sin fines de lucro con sus diferentes públicos, en este caso del Club Atlético River Plate.

Por otro lado, y sin intenciones de esconder mis motivaciones, el interés personal lo veo reflejado en el hecho de que soy socio e hincha del club y por querer transmitir mis puntos de vista acerca del manejo de la comunicación en una determinada etapa de la institución.

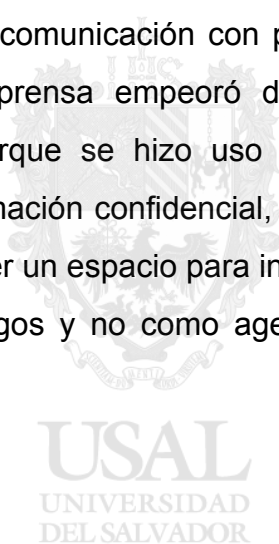
Si me preguntan, coincido en que es difícil ser objetivo cuando se analizan cuestiones que están atravesadas por la pasión y el fanatismo, pero les aseguro que haré mi máximo esfuerzo para juzgar desde la objetividad del proceso comunicacional. Por eso mismo, analizaré la forma de trabajar la comunicación institucional de una organización deportiva haciendo hincapié en si la utilización de las diferentes herramientas de comunicación y la forma en que se utilizaron durante la segunda presidencia de José María Aguilar y la presidencia de Daniel Alberto Passarella fueron las adecuadas.

Anhelo que todo mi análisis pueda servir como una mirada diferente al mejoramiento de la comunicación institucional en los clubes de fútbol y en particular en relaciones públicas. En nuestra profesión hacen falta más puntos de vista acerca de los diferentes ámbitos en donde podemos desarrollar nuestras actividades. Es por

ello que al elegir una institución deportiva se puede aportar a la profesión una puerta de acceso a nuevas investigaciones relacionadas a la comunicación institucional.

A esta altura me pongo a reflexionar e indefectiblemente me surgen las siguientes preguntas: ¿qué es la comunicación institucional y cuál es su importancia para las relaciones públicas? ¿Son adecuadas las herramientas utilizadas para la comunicación institucional por el Club Atlético River Plate? ¿Cuál es la trayectoria de la institución? ¿Hubo fallas en la comunicación que podrían haberse evitado? ¿Cómo se puede profesionalizar la comunicación de una institución deportiva?

Considero que tanto la comunicación con público interno como con públicos externos y también con la prensa empeoró durante la presidencia de Daniel Passarella. Principalmente porque se hizo uso de los canales de comunicación oficiales para vehicular información confidencial, utilizándolos como un instrumento de confrontación en lugar de ser un espacio para informar, y a su vez porque se tomó a los periodistas como enemigos y no como agentes multiplicadores del mensaje institucional.



## Relaciones Públicas y Comunicación institucional

A medida que pasa el tiempo las sociedades se van reinventando, logrando adaptarse a nuevas situaciones y contextos, y hasta llegando a redefinir su misión en el mundo. La historia nos ha demostrado que por más que los años pasen resulta inútil continuar si no se aprende de los errores cometidos, ya que indefectiblemente volverán a suceder.

Al igual que sucede con la historia y las sociedades, la comunicación ha atravesado muchas etapas que la obligaron a profundizar y a comprender los cambios constantes para evolucionar y sobrevivir a las grandes demandas y necesidades que continuamente se generaban.

Cada momento es único y en cada uno se atraviesan una serie de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que hacen del contexto un factor fundamental a la hora de querer comunicar algo.

No podemos decir que la comunicación institucional sea algo nuevo que haya surgido recientemente, pero sí podemos afirmar que en los últimos tiempos ha adquirido una mayor relevancia que la ha llevado a ganarse un lugar, incluso en aquellas organizaciones en las que nunca se la había considerado como algo necesario para el desarrollo de la actividad propia.

La comunicación institucional es aquello de lo que hoy en día no se puede prescindir en ninguna organización, ya sea en una empresa, una asociación civil o en el mismísimo Estado. La dinámica de la sociedad exige conocer y saber antes de que exista la necesidad de estar informados. Todo debe estar a disposición instantáneamente para evitar demoras y malentendidos.

Es muy importante destacar que lo que uno no diga siempre puede ser dicho o relatado por un tercero. En tiempos pasados, y hoy en día también, pero cada vez menos, se cometía el grave error de creer que el silencio y la abstinencia de comunicación con el mundo exterior podían evitar cualquier tipo de inconveniente; más aún, que no era necesario informar puertas afuera. Este grave error se repitió por mucho tiempo y representaba el más fiel reflejo de que las organizaciones no se reconocían a sí mismas como actores sociales. Sin embargo, cada vez más los profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación estamos logrando que se comprenda el valor de comunicar y de saber hacerlo bien. Según dice el refrán, más vale prevenir que curar.

Poco a poco las organizaciones fueron abriendo los ojos al igual que las puertas al exterior para encontrar un mundo totalmente nuevo para ellas. Ese mundo estaba compuesto por una infinidad de submundos representados por personas. Historias de vidas, costumbres, creencias, gustos, hábitos, decisiones, diferentes interpretaciones, intereses, roles, necesidades, deseos, culturas, etnias y muchas cosas más en un sinfín de personas.

Este gran paso de dejar de ser completamente narcisistas y comenzar a ejercitar el oído y el interés por el afuera dejó en evidencia la buena predisposición para compartir con los demás y al mismo tiempo buscar su aprobación. El hecho de ser principiantes en materia de comunicación generó la necesidad de que al encontrarse con un mundo tan heterogéneo se pudiese segmentar en grupos para una mejor identificación. Es de esta forma como nace el concepto de públicos.

Según se expresa en el libro *Auditoría de Comunicación*, los públicos son “un agregado de personas que están unidas por un mismo interés en relación a la organización” (Amado Suárez, 2008, p. 52). Esto significa que la unión de estos